Congresso Internacional de Administração
ADM 2020
As Novas Fronteiras da Administração
19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

TREINAMENTO E SEUS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA IMPORTADORA

TRAINING AND ITS REFLECTIONS ON CUSTOMER SATISFACTION: A CASE STUDY IN AN IMPORTING COMPANY

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Léia Maria Erlich Ruwer, IBGEN, Brasil, Email: leia.ruwer@gmail.com
Hamilton Luis Kleinowski, IBGEN, Brasil, Email: hamilton@acad.ftec.br
Katiane Barcellos Kila, IBGEN, Brasil, Email: kati-kila@hotmail.com

Resumo

O presente artigo aborda o Treinamento de Pessoas e sua relação com a Satisfação dos Clientes, por meio do estudo de caso de uma empresa importadora de Aviamentos. Realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, para levantar como o treinamento em atendimento se relaciona com a satisfação dos clientes. Como objetivo, propôs-se pesquisar as percepções sobre o treinamento em atendimento e sua relação com a satisfação dos clientes; e, buscou-se: a) pesquisar e apresentar de forma breve os principais fundamentos da satisfação dos clientes e treinamento nas organizações; b) pesquisar junto à equipes de colaboradores e diretoria as percepções acerca das práticas de treinamento em atendimento na referida empresa; c) pesquisar junto aos consumidores a percepção acerca da satisfação com o atendimento e propor melhorias e sugestões ao processo de treinamento. Para tanto, foram realizadas entrevistas com os vendedores internos, diretor e clientes da empresa objeto de estudo. Os resultados apontam que o processo de Treinamento de Pessoas deve estar alinhado com uma cultura organizacional voltada para o atendimento, acolhendo e se preocupando com o cliente, o que pode significar um diferencial para a organização e também manter o colaborar preparado para atuar em seu mercado.

Palavras-Chave: Organização; Treinamento; Satisfação do cliente.

Abstract

This article discusses People Training and its relationship with Customer Satisfaction, through the case study of a company that imports trims. An exploratory research was carried out, with a qualitative and quantitative approach, to find out how training in customer service relates to customer satisfaction. As an objective, it was proposed to research the perceptions about training in attendance and its relationship with customer satisfaction; and, we sought to: a) briefly research and present the main fundamentals of customer satisfaction and training in organizations; b) researching with the teams of employees and management the perceptions about the training practices in attendance at that company; c) research with consumers the perception of satisfaction with the service and propose improvements and suggestions to the training process. To this end, interviews were conducted with the internal salespeople, director and customers of the company under study. The results show that the People Training process must be aligned with an organizational culture focused on service, welcoming and caring for the client, which can mean a differentiator for the organization and also keep the collaborator prepared to act in its market. .

Keywords: *Organization; Training; Customer satisfaction.*

INTRODUÇÃO

No cenário atual, a evolução constante dos processos de atendimento é chave primordial para sobrevivência das empresas no mercado competitivo. Os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes, sensíveis ao preço e em busca do valor apresentado; e as empresas precisam estar atentas a este aspecto. Como destacam Candeloro e Almeida (2002), o mercado demanda um comportamento diferenciado e absolutamente comprometido com o cliente; e, desta forma, os conceitos de satisfação do cliente estão cada vez mais presentes nas empresas, sendo a satisfação a base de qualquer sucesso consistente, de médio ou longo prazo.

Para Kotler (1999) a satisfação se refere ao sentimento resultante da comparação entre o desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas do usuário ou cliente sobre o mesmo. Assim, uma postura de serviço e atendimento voltada para a satisfação do cliente demonstra ser de extrema importância, pois proporciona criar um vínculo essencial entre a organização e seus clientes; e, por isso, em qualquer tipo de organização, é fundamental a presença de treinamentos constantes para os colaboradores, de forma a melhor atender o seu público e proporcionar criar e manter esse vínculo.

Neste sentido é essencial que as empresas se preocupem com a formação e qualificação dos seus funcionários por meio de processos de treinamento e desenvolvimento. O Treinamento, segundo Marras (2009, p.145) contempla o processo que reciclar "(...) conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho"; enquanto que o desenvolvimento desperta as potencialidades permitindo que as mesmas aflorem e cresçam.

Sendo o treinamento um processo de Gestão de Pessoas que busca capacitar os indivíduos a desempenhar de forma mais efetiva as suas atividades e assim, pode contribuir substancialmente na promoção da satisfação do cliente; e, tendo-se em foco a empresa importadora com foco na venda de tecidos, aviamentos e acessórios de moda, surge a questão de pesquisa: Como o treinamento em atendimento se relaciona com a satisfação dos clientes?

Como objetivo, propôs-se pesquisar as percepções sobre o treinamento em atendimento e sua relação com a satisfação dos clientes, por meio do estudo de caso de uma empresa importadora de aviamentos. A referida empresa está localizada do sul do país, foi fundada em 1995, é líder de mercado e se intitula a "maior importadora do Sul do Brasil", no segmento de tecidos, aviamentos e acessórios de moda; e conta, atualmente, com cinco lojas físicas e um centro de distribuição com mais de 20mil m².

E, para tanto, buscou-se, como objetivos específicos: a) pesquisar e apresentar de forma breve os principais fundamentos da satisfação dos clientes e treinamento nas organizações; b) pesquisar junto à equipes de colaboradores e diretoria as percepções acerca das práticas de treinamento em atendimento na referida empresa; c) pesquisar junto aos consumidores a percepção acerca da satisfação com o atendimento; e, d) analisar e relacionar os achados e propor melhorias e sugestões em função disso.

Justifica-se realização dessa pesquisa pelo interesse dos pesquisadores no aprofundamento e na necessidade de um estudo mais abrangente sobre a relação treinamento x satisfação do cliente, visto que torna-se cada vez mais importante a busca de estratégias competitivas por parte das empresas, além da importância de compreender as necessidades e expectativas dos clientes.

Assim, o artigo abordou de forma sucinta os temas Satisfação do Cliente e Treinamento, embasando-se em livros e obras previamente publicadas nas bases de dados *Scielo* e *Google* Acadêmico e obras de autores reconhecidos que dissertam sobre esses temas.

Estruturalmente o artigo se apresenta da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a revisão teórica, em seguida traz-se a metodologia, em que são apresentados tipologia de pesquisa, a abordagem, população, amostra dos instrumentos de coleta e os critérios de análise. Logo a seguir apresenta-se a análise dos dados, encerrando-se o artigo com a conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente está relacionada ao desempenho da oferta em relação às suas expectativas, que consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido com relação às expectativas antes da compra (Kotler, 2000). Assim, em se tratando de atendimento, é necessário conquistar a satisfação do cliente por meio de um treinamento adequado e focado no consumidor e em satisfazer suas necessidades e expectativas. O cliente fica altamente satisfeito e encantado, quando o desempenho for além de suas expectativas. Um cliente extremamente satisfeito é menos propenso a trocar de fornecedor, o resultado é o elevado grau de fidelidade e vínculo com a empresa que presta um excelente atendimento. As empresas podem utilizar métodos para acompanhar a satisfação dos clientes, os quatros métodos utilizados: Sistema de sugestões e reclamações, Cliente oculto, Pesquisa de satisfação de clientes e Análise de clientes perdidos (Kotler, 2000).

As expectativas dos clientes vêm de informações, indicações recebidas de vendedores, amigos, conhecidos e outras fontes de referências, são estas fontes que geram um grau de expectativas aos clientes. Se o serviço e produto deixar a desejar os consumidores ficarão insatisfeitos devido à expectativa criada, podendo vir a ficar muito insatisfeito ou razoavelmente insatisfeito (Kotler, 2000). Para Rocha et al (2012, p.95) a concepção de satisfação do cliente "(...) leva em conta fundamentalmente, as expectativas do consumidor previamente à experiência de consumo. Isso porque a satisfação não pode ocorrer no vazio, mas resulta, fundamentalmente, da comparação com algum padrão anterior". As expectativas podem ocorrer de fontes internas, como informações e lembranças ou fonte externas sendo através de reputação do nome da empresa, mensagens de terceiros, órgãos especializados (Rocha et al, 2012). Ainda, segundo Rocha et al (2012, p.95) quando um produto, serviço ou experiência de consumo obtêm desempenho superior ou inferior ao esperado configura-se uma situação de "desconfirmação de expectativas".

A satisfação com os resultados obtidos da compra ou consumo, segundo Rocha et al (2012, p.96) se verificam no reforço da confiança, preferência e a lealdade; sendo que a lealdade tem duas vertentes: a atitude e o comportamento. Já a insatisfação, leva um cliente a estar propenso a mudar de fornecedor, ou expressar sua insatisfação de diversas formas, podendo ser arrependimento por ter comprado no impulso, por ter cedido ao poder de persuasão do vendedor e não conforme sua necessidade, pois poderia ter adquirido outros produtos, adquirindo um desgosto e ira devido a falha no atendimento prestado referente aos produtos e serviços. Podendo empenhar-se em várias estratégias para reduzir o grau de insatisfação, e dentre elas, a reclamação à empresa é a principal (Rocha et al, 2012).

1.2 TREINAMENTO

O treinamento está sendo visto, cada vez mais, como uma arma estratégica essencial para as organizações, considerado como um investimento imprescindível, com o qual as empresas precisam contam para preparar-se continuamente para suas demandas e desafios, buscando cada vez mais a satisfação de seus clientes. Ao desenvolver as competências, as informações, as atitudes e habilidades de seus colaboradores, elevando-os o aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional, as empresas podem obter melhores resultados tanto no desempenho do trabalho como no nível de rendimento, aumento de sua eficiência e eficácia (Chiavenato, 2010).

O treinamento é um processo que busca desenvolver qualidades, promover conhecimento e habilidades, estão concentradas em transmitir informações, as informações guiam o comportamento dos colaboradores tornando-os mais eficazes, é a experiência aprendida que produz uma mudança relativa permanente aos colaboradores, melhorando a capacidade de desempenhar sua função, sendo responsável pela formação e enriquecendo ao patrimônio humanos das empresas (Chiavenato, 2010).

O treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação; e, para que um treinamento seja eficaz deve ser empreendido de maneira que essas etapas contemplem adequadamente a necessidade, a preparação da estrutura onde será realizado e as avaliações, como será realizada a verificação dos resultados (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (2010, p.369) "O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham".

O levantamento das necessidades aponta quais são as carências de preparo profissional das pessoas; ou seja: identifica-se quais as áreas de informações ou habilidades que os indivíduos ou o grupo necessita desenvolver para melhorar ou aumentar seu desempenho. Chiavenato (2010, p. 373) destaca que essas necessidades nem sempre se apresentam de forma clara e por isso precisam ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas capazes de identifica-las.

O desenho do programa de treinamento consiste no planejamento das ações de treinamento e deve levar em conta, segundo Pequeno (2012, apud Freire, 2014, p.81) "(...) os objetivos e os conteúdos que deverão ser trabalhados para o alcance dos resultados esperados". Chiavenato (2012, p.376) aponta seis aspectos básicos a definir na programação de um treinamento: Para que treinar; Quando treinar; Onde treinar; Por quem; Em que treinar; Como treinar e Quem deve ser treinado. O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização.

Já a condução do programa de treinamento pode se dar de maneiras diversas, e, como aponta Knapik (2006, p.221): podem ir "(...) desde palestras informativas até programas mais elaborados com duração de semanas ou meses". Existe, atualmente, uma gama de tecnologias de treinamento que podem ser utilizadas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas programadas para tal programa.

Freire (2014, p.87) destaca que, na execução de treinamento, é "(...) importante considerar onde ele ocorrerá e quais serão as metodologias de aprendizagem utilizadas. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia mais apropriada".

Por fim, a avaliação dos resultados do treinamento proporciona a devida retroação do sistema; e, segundo Knapik (2006, p.221), deve ser elaborada de forma cuidadosa, com um estudo aprofundado de forma que contribua para o ciclo de aprendizagem, de forma a apontar novas necessidades de desenvolvimento de competências. Além disso, como o processo é contínuo, a avaliação não deve ser uma etapa final, e sim, um identificador de necessidades para o futuro.

Cabe ainda destacar neste espaço as técnicas aplicadas para a realização de treinamentos, sendo que, como aponta Freire (2014, p.88), a melhor técnica será aquela que proporcionar o alcance dos resultados da melhor forma possível; e isso pode variar em relação ao tipo de treinamento, ao contexto e aos objetivos de aprendizagem. Dentre as principais técnicas utilizadas, destaca-se aqui: a) Aulas Expositivas: representam a técnica mais usada no processo de transmissão de informações de novos conhecimentos, o instrutor transmite verbalmente o conteúdo, fazendo que acha participação dos integrantes (Chiavenato, 2014); b) Demonstrações: que, segundo Chiavenato (2014, p.215) é "(...) a principal técnica de treinamento para a transmissão de conhecimentos sobre operações de máquinas e equipamentos, manipulação de produtos/serviços e preenchimento de formulários ou pedidos de vendas"; c) Instrução Programada: com base em grupos de informações seguidos por testes de aprendizagem que determinam se o aluno volta ao grupo anterior – se não aprendeu suficientemente – ou vai para o grupo seguinte. É uma técnica que dispensa o instrutor ou supervisor, bem como a avaliação do aprendizado. A instrução programada é feita em manuais que são entregues ao aprendiz para a leitura e para a solução dos testes (Chiavenato, 2014, p.215); d) Dramatização: é muito utilizada para treinamento em relações humanas, retrata uma das técnicas que tem como propósito o aprendizado mediante a simulação da realidade do trabalho. Os membros assumem papéis e representam pessoas em situações que poderão ser observadas na realidade (Chiavenato, 2014); e) Instrução do Próprio Trabalho: aprendizagem promovida na própria atividade, sob a orientação de um mentor ou tutor (Chiavenato, 2014, p. 2015); f) Treinamento com ajuda do computador: oferecendo CD-ROM, DVD, mídias gráficas, animações, filmes, áudio e vídeo - segundo Djalma (2004, p. 166), aborda o "E-learning em uma forma de ensino tradicional , modernizada com o advento da internet."; e g) Treinamento à Distância: com base em recursos audiovisuais, teleconferências e outros recursos multimídia pela internet; podendo ser síncrono ou assíncrono (a qualquer hora ou local) (Chiavenato, 2014); entre outros.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um trabalho exploratório, do tipo qualitativo e quantitativo, realizado mediante um estudo de caso, utilizando entrevistas em profundidade e questionário estruturado.

A pesquisa é exploratória, pois busca-se um maior conhecimento sobre o problema tema ou problema de pesquisa em perspectiva (Mattar, 2008, p.7). É também descritiva, pois, como aponta Mascarenhas (2012, p.46), este tipo de pesquisa "(...) objetiva descrever as características de uma população ou um fenômeno, além de identificar se há relação entre variáveis analisadas. O questionário e a observação são seus principais instrumentos". Além disso, como avaliza Mattar (2008, p.13), a pesquisa descritiva: "(...) é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação".

O trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso, que compreende em "um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual do contexto da vida real". Dados são extraídos do fenômeno considerando a importância de todo o contexto. O método de estudo de caso foi escolhido devido a alguns benefícios percebidos, como a possibilidade de desenvolvimento de novas teorias e o aumento de entendimento de eventos reais (Miguel, 2010, p. 130).

O objeto do estudo de caso é uma empresa importadora do Sul do Brasil, do segmento de tecidos, aviamentos e acessórios de moda, que conta com cinco lojas de varejo físicas, dentre elas um centro de distribuição na cidade de Navegantes em Santa Catarina, com mais de 20mil m², fundada em 1995, surgiu com a missão de importar e comercializar tecidos, aviamentos e inovação em produtos. Hoje é líder no mercado e está entre as principais empresas do ramo no país. Por razões de acesso aos

respondentes, houve o delineamento para uma unidade da rede, localizada na cidade de Porto Alegre/RS, sendo esta considerada aqui a unidade de estudo, que conta com uma equipe de trinta e seis funcionários, dentre os quais, dez são vendedores, sendo que a loja presta mais de trezentos atendimentos diários. Como amostra deste estudo, considera-se a totalidade dos colaboradores do setor de vendas da unidade de estudo – totalizando 10 vendedores.

Este trabalho possui características de pesquisas qualitativas e quantitativas, pois compõe-se de uma entrevista em profundidade realizada com o diretor da empresa e com os colaboradores do setor de vendas da empresa objeto de estudo para alcançar uma compreensão qualitativa do universo da pesquisa, e um questionário do tipo SERVQUAL, aplicado aos consumidores da unidade de estudo, de forma a compreender a importância da qualidade dos serviços prestados aos clientes, em relação aos atributos que consideram importantes. Para Zeithaml et al (2014) o Modelo SERVQUAL é universal e pode ser aplicado em qualquer organização de serviços. Este modelo possibilita uma avaliação numérica do serviço de qualidade oferecido pela empresa, destacando os pontos fortes e fracos. Por meio do mesmo, são verificadas as dimensões: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, segurança e empatia. Como o presente estudo possui foco no atendimento, inclui-se, para a análise da presente pesquisa, mais um questionamento específico sobre a satisfação com o atendimento.

Para a coleta deste estudo, foram elaborados dois roteiros de entrevista aplicada aos dez vendedores e ao diretor, e a terceira coleta, uma pesquisa de satisfação (SERVQUAL) aplicada aos clientes da loja. A aplicação das ferramentas de pesquisa se deu em Agosto de 2019. O diretor e todos os vendedores foram entrevistados no ambiente interno da empresa. A abordagem aos clientes foi de forma aleatória e individual com clientes que estivessem em processo de compras diretas dentro da loja. O número total de respondentes válidos resultou em 100 clientes respondentes.

A análise de dados se se deu de forma a proporcionar que os dados das diversas fontes fossem confrontados (triangulação) e analisados à luz do referencial teórico apresentado. A partir disso, foi elaborado o presente relatório e suas conclusões.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 O MODELO ATUAL DA EMPRESA

O levantamento realizado junto a empresa unidade de estudo proporcionou verificar que, desde que a mesma foi fundada, em 1995, nunca houve uma estratégia de treinamento padronizado, sendo o mesmo realizado de forma empírica, de acordo com a pessoa que está a cargo do mesmo. Foi evidenciado também que até pouco tempo não havia nos treinamentos a preocupação com às necessidades dos clientes, e o foco era especificamente o cumprimento de metas. Segundo relatado, somente após algumas reclamações terem chegado à direção é que se tomaram providencias. Inicialmente, a empresa realizou uma pesquisa de satisfação aos clientes, e foi verificada a necessidade de mudar o modo de atendimento, sendo que uma das lacunas percebidas foi a falta de conhecimento sobre as mercadorias, os vendedores não conseguiam transmitir segurança na informação, trabalhar com as objeções pela falta de conhecimento dos produtos, e recentemente foi adotado o treinamento com o método de demonstração de produtos.

Esse novo procedimento está de acordo com o que aponta Gobe et al (2007, p.85) ao afirmar que o "(...) vendedor deve conhecer todas as qualidades de seu produto, estando tecnicamente apto para esclarecer seu cliente e ajudá-lo no atendimento de suas necessidades".

Assim, atualmente, a empresa concede uma vez por semana, durante trinta minutos, espaço fixo para realização de seus treinamentos. Para treinamento da equipe de vendas interna, utiliza-se o modelo de aulas expositivas onde se transmite informações e troca de conhecimento, bem como utiliza-se o recurso de demonstrações; manipulações de determinados produtos. Esclarecimentos sobre os serviços prestados pela empresa: processo de tingimentos, formas de pagamento, processo de entrega também são focos do modelo atual de treinamento. A cada dois meses o responsável pelo departamento dos recursos humanos faz o acompanhamento dos treinamentos para dar instruções e demonstrar a evolução dos mesmos. Não foram relatados a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho e resultados dos treinamentos realizados.

3.2 ENTREVISTA – VENDEDORES

O roteiro de entrevista foi aplicado aos 10 vendedores, o foco da entrevista foi saber a posição dos mesmos a respeito do treinamento atual. Por meio da análise de conteúdo das entrevistas é possível apresentar o quadro abaixo (Quadro 1), que resume as categorias (Roesch, 2013) encontradas nas respostas às entrevistas:

Quadro 1 – Respostas dos vendedores

RESPONDENTE	OPINIÃO MÉTODO ATUAL	PONTOS POSITIVOS	CRITICAS SUGESTÕES	CONHECIMENTO X DESEMPENHO	DIFICULDADES NEGOCIAÇÃO VENDAS
F.B.L.	*Agregar conhecimento;*	*Aprendizado; Troca de informações;*	*Sem criticas;*	*Foco em conhecimento;*	*Quebrar o gelo com clientes fechados;*
B.T.S.	*Agregar conhecimento; Necessário para o conhecimento;*	*Perguntas abertas; Troca de informações;*	*Equipe buscar conhecimento;*	*Adquirir mais conhecimento;*	*Se sobre sair na solicitação de desconto;*
M.G.A.	*Agregar conhecimento; Informação continua;*	*Troca de informações;*	*Sem criticas;*	*Dificuldade sobre a diversidade de informações e itens;*	*Objeções sobre preço;*
R.P.O.	*Agregar conhecimento;*	*Reconhecimento; Incentivo em apreender; Aprendizado;*	*Diversidade de informações, menos produtos para poderem se focar mais*	*Sempre em busca de conhecimento;*	*Objeções sobre preço;*
M.G.J.	*Agregar conhecimento;*	*Aprendizado; Expor conhecimento;*	*Menos produtos, mais aprofundamento nas técnicas e informações; Questionário sobre produtos;*	*Aprendizado passa segurança na hora do atendimento;*	*Tabela padronizada de desconto;*
A.S.C.	*Oportuno;*	*Treinamentos práticos;*	*Reforço de treinamento, de determinados produtos;*	*Preocupação em obter o máximo de conhecimento;*	*Dificuldade em explicar determinados produtos;*

J.B.R.	*Necessário o aprendizado;*	*Aprendizado passa segurança na hora da venda;*	*Mais treinamentos demonstrativos;*	*Aprendizado passa segurança na hora do atendimento*	*Necessidade de adquirir conhecimento*
L.C.K.	Diferencial perante outras empresas;	Aprendizado;	*Sem criticas;*	*Aprendizado passa segurança na hora do atendimento*	Adquirir mais conhecimento;
M.H.D.	*Integração mais da equipe;*	Aprendizado;	*Participação dos outros setores;*	*Dúvidas na hora da venda;*	*Objeção sobre preço;*
C.G.S	*Dificuldade de adaptação; Necessário para o conhecimento;*	*Troca de conhecimento; Aprendizado;*	*Menos produto devido ao tempo; Apresentação das mercadorias em dupla; Mais treinamentos demonstrativos;*	*Sente se segura em passar informações aos clientes;*	*Objeções sobre preço e desconto;*

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Em análise ao Quadro 1, é possível perceber que em relação à opinião do método atual de treinamento, a categoria que mais apareceu na opinião do método foi "agregar conhecimento", citada por cinco dos dez entrevistados. O segundo item com mais saliência foi o treinamento ser "necessário para o conhecimento". Essa percepção corrobora a afirmativa de Chiavenato (2010, p.52), de que a gestão de talentos tem se tornado indispensável para o sucesso das organizações, com destaque para o conhecimento, onde o "(...) conhecimento é o saber, constitui do resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.".

Em relação aos pontos positivos do treinamento realizado na empresa, é possível perceber que a categoria com maior frequência foi de "aprendizado", citado por sete dos dez, o segundo item mais citado foi "troca de informações". Este achado corrobora que a carência do treinamento vem da falta de preparo profissional do ser humano, ou seja, a diferença entre o que deveriam saber e fazer e aquilo que efetivamente sabem fazer. Refere-se uma rica fonte de informações das competências e habilidades que as pessoas necessitam apreender para melhorar sua eficiência e eficácia na organização (Knapik, 2013).

Na categoria críticas e sugestões relativas aos treinamentos realizados na empresa, o item mais citado foi "sem críticas", citado por três dos vendedores e o segundo foi "menos produtos na hora da apresentação", devido ao tempo, citado por três dos dez vendedores. Neste aspecto, cabe a dica de Chiavenato (2010, p. 369), de que o treinamento não seja confundido com uma simples função de proporcionar informações, mas sim, proporcionar condições para que os indivíduos possam: "(...) atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Por tanto, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização. Contudo, o processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado".

No que diz respeito ao reconhecimento do desempenho, o item mais citado foi o "aprendizado passa segurança na hora do atendimento", citado por quatro vendedores. De acordo com Chiavenato (2010, p.385) o treinamento proporciona, internamente melhorias como: "(...) eficiência dos serviços; aumento da eficiência nos resultados; criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado; melhor qualidade de vida no trabalho; maior qualidade de produtividade; melhor atendimento ao cliente e valor agregado".

Quanto às dificuldades específicas ao setor de vendas, destacou-se o momento da negociação da venda a categoria que mais apareceu foi "objeção sobre preço", citado por cinco dos dez vendedores e a

segunda foi a "necessidade do conhecimento". Para Gobe, et al (2007, p.44) "Os consumidores não aceitam mais qualquer preço: se tiverem de pagar mais caro por um produto, vão querer saber o porquê. Os profissionais de vendas terão de justificar seus preços usando argumentos substanciais, em vez de se basearem apenas na imagem do produto".

3.3 ENTREVISTA - DIRETOR

O roteiro de entrevista foi aplicado ao diretor A.L., o foco da entrevista foi saber a posição a respeito do treinamento atual e as dificuldades percebidas no setor de vendas. Destacam-se os seguintes aspectos de seu depoimento:

Na abordagem sobre as necessidades de imprescindível empatia, empolgação, saber vender o produto e não o preço. E de preferência ser uma pessoa organizada, comprometida e gostar do que faz. Esta percepção é ratificada pelo conceito de Zarifian (2001), em sua afirmação de que a competência individual está vinculada a um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que o revestem de todos os lados, como na formação do indivíduo, no preparo coletivo das situações de trabalho, no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo mobiliza para o enfrentamento das situações vivenciadas.

Com relação ao processo de treinamento e suas etapas de desenvolvimento, as respostas do entrevistado apontam que este processo atual realizado na empresa condiz com uma atuação onde não se verifica a investigação e levantamento sobre necessidades especificas de treinamento, e em que não existe um processo estruturado desenhado para o seu desenvolvimento. Segundo o diretor, cada gestor de suas filiais deve proceder da maneira que achar melhor e for possível, conforme a necessidade de cada filial. Existe apenas uma periodicidade solicitada pela direção. Chiavenato (2010, p.368) aponta que o treinamento dos indivíduos em uma organização deve se dar continuamente, constantemente e de forma ininterrupta; e "(...) mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada".

Com relação à estratégias de reconhecimento ao desempenho, o diretor destacou achar interessante, porém afirmou que a empresa ainda necessita aprimorar uma proposta, treinamento, o entrevistado destacou especificamente as qualidades e competências que o vendedor da empresa precisa desenvolver para sua atuação. Uma possível premiação para profissionais que se destacam tem relação direta à ideia de remuneração por competências, como citado por Chiavenato (2010, p.333) "A remuneração por competências é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada colaborador à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios".

Com relação às dificuldades específicas do setor de vendas, o diretor destacou a percepção de que a padronização de desconto ao cliente se apresenta como um elemento inviável para a empresa, pois o 'custo loja' é muito maior que um representante. Fora os impostos, a maioria das vendas é despachada por Santa Catarina e na questão da possibilidade de aumento de porcentagem de desconto. Pode-se aumentar a possibilidade de desconto, desde que o mínimo de compra para conceder este desconto aumente também, e desconto deverá ser somente concedido em compras à vista, e não no cartão a prazo. Ao se considerar desconto como uma das estratégias relacionadas a promoção é possível trazer explicação de Ladeira e Santini: "A promoção tem o poder: deixar as sensações melhores, se, claro, ela for executada de forma correta. Caso a promoção seja feita de maneira equivocada, enganando o cliente, isso pode fazer com que saia de uma sensação boa e tenha sensações negativas".

3.4 PESQUISA SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO - CLIENTES

O questionário obteve uma amostra de 100 respondentes, que deram sua opinião acerca das cinco dimensões trabalhadas pelo modelo SERVQUAL, que foram abordadas em vinte e duas afirmações. As perguntas tinham como alternativas respostas que iam de DT (Discordo Totalmente) a CT (Concordo Totalmente). E mais uma pergunta sobre o grau de satisfação, especificamente com o atendimento. As respostas foram elencadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Respostas dos Clientes

ÁREA DE ESCALA	QUESTÃO	DT	DP	NC/ND	CP	CT	SCDO	AMOSTRA	%
	1		1	1	23	75		100	4,720
TANGIBILIDADE	2		2		4	92	2	100	4,898
Média do indicador	3			5	8	85	2	100	4,816
4, 809	4	1	3		11	82	3	100	4,753
	5			1	8	62	29	100	4,859
	6	2	1		8	79	10	100	4,789
CONFIABILIDADE	7			2	5	39	54	100	4,804
Média do indicador	8	2	1	1	8	81	7	100	4,774
4, 756	9		4	3	12	68	13	100	4,655
CAPACIDADE	10		3	1	16	78	2	100	4,724
DE RESPOSTA	11		4	2	17	71	6	100	4,649
Média do indicador	12		1	3	11	78	7	100	4,785
4, 644	13	3	2	6	13	50	26	100	4,419
	14			4	13	81	2	100	4,786
SEGURANÇA	15			4	12	79	5	100	4,789
Média do indicador	16		2	4	14	75	5	100	4,705
4, 785	17		1	1	9	88	1	100	4,859
	18		1		7	89	3	100	4,897
EMPATIA	19		1		18	71	10	100	4,767
Média do indicador	20		3		18	77	2	100	4,724
4, 695	21		6	2	33	51	8	100	4,402
	22		1	1	23	64	11	100	4,685
GRAU DE SATISFAÇÃO	1		1	4	9	86		100	4,800

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Na análise do Quadro 2, é possível verificar que a dimensão Tangibilidade, - relacionada a aparência das instalações físicas e dos equipamentos, da aparência dos funcionários, como também dos materiais de comunicação (Zeithaml et al. ,2014) - apresentou uma média de 4,80%. A percepção pode ser de que a exposição de mercadorias é bastante visível, e estão adequados as questões de aparência e visibilidade de funcionários e materiais de comunicação.

Quanto à dimensão Confiabilidade – relacionada ao cumprimento das promessas e serviço de modo fidedigno (confiabilidade significa que a empresa cumpre suas promessas sobre a execução de serviço) (Zeithaml et al., 2014) – a verificação foi de uma média de 4,75%, demonstrando que a empresa cumpre suas promessas sobre a execução do serviço e, por exemplo, os vendedores tem conhecimento, esclarecem dúvidas, são solícitos, etc... assim, os clientes podem confiar na empresa e em seu serviço.

Em relação ao indicador da dimensão capacidade de resposta, - relacionada ao desejo de auxiliar os clientes e oferecer um serviço imediato. Esta dimensão enfatiza a atenção e a prontidão em lidar com as solicitações do cliente, com suas perguntas, queixas e problemas (Zeithaml et al., 2014) – apontou uma a média foi de 4,64% denotando que, mesmo quando as expectativas dos clientes foram corretamente identificadas e traduzidas em especificações de serviço, podem ocorrer falhas de serviço no momento de sua prestação e estas necessitam de respostas e atenção imediatas. Portanto, é necessário prontidão em lidar com as solicitações do cliente.

No que se refere à dimensão segurança – relacionada à capacidade da empresa e de seus empregados de inspirar confiança e certeza no cliente (Zeithaml et al.,2014) – a média foi de 4,78% destacando que essa dimensão é especialmente importante para os serviços e se destacam características como: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente

Em relação à dimensão Empatia – relacionada à atenção cuidadosa e personalizada que a empresa oferece a seus clientes (Zeithaml et al.,2014) – o indicador foi a média 4,69%, demonstrando que a empresa consegue transmitir a mensagem e empatia por meio de um serviço personalizado, fazendo com que os clientes se sintam únicos e especiais e percebendo que suas necessidades são compreendidas.

3.5 A RELAÇÃO ENTRE O TREINAMENTO E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Para estabelecer a relação ente Treinamento e a Satisfação dos Clientes para a unidade de estudo, passa-se neste ponto, à análise relacional dos dados provenientes das três pesquisas aplicadas; à luz do referencial teórico apresentado.

O treinamento já é realizado na empresa e, na percepção da maioria dos entrevistados, vem agregar conhecimento, que passa a ser utilizado para a criação de valor para os clientes. Valor que está também, cada vez mais, nas interações e encontros com o consumidor (Gronroos, 2003). E, segundo a visão do diretor da empresa, leva os colaboradores a atuarem de forma mais adequadamente em seus processos. Visualiza-se assim, o que aponta Chiavenato (2004) ao afirmar que o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, agregando às pessoas, à organização e aos clientes.

Entretanto, segundo destacado pelos entrevistados, o treinamento se dá de forma não estruturada, e, neste ponto, vale apontar que as etapas fundamentais do treinamento, quando seguidas, fazem com que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à empresa (Chiavenato, 2004). Assim, cabe ressaltar a importância das fases: a) diagnóstico: que é contempla o levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas (passado, presente e futuro); b) desenho: que envolve a elaboração do programa de treinamento, para atender àquelas necessidades diagnosticadas; c) implementação: que traduz a forma como será conduzido todo o programa de treinamento; e d) avaliação: que consiste na verificação dos resultados alcançados com o treinamento.

Os entrevistados destacaram o treinamento e sua importância na promoção da aprendizagem, e assim, denota-se que o mesmo é bem recebido, em função de proporcionar o aumento do nível de conhecimento e habilidade dos profissionais, o que, por sua vez, pode resultar em uma maior

performance individual e organizacional. Essa percepção corrobora a afirmativa de Boog (2001), de que o treinamento se constitui como um dos recursos do desenvolvimento pessoal, que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, e o aumento da produtividade e das relações interpessoais.

Como sugestões para as práticas de treinamentos já realizadas, por parte dos vendedores, destacou-se o apontamento de que o mesmo seja feito com uma menor quantidade de produtos abordado em cada evento. Esse seria um elemento de percepção identificado caso a unidade de estudo utilizasse o processo de treinamento adequadamente, com a utilização a Avaliação de Reação de Satisfação ao treinamento, pois ao termino dos eventos e ponderados sobre o treinamento em si, os aspectos de melhoria seriam destacados. Além disso, isso pode ser adequado e resolvido com um cuidadoso cronograma e programação adequada por parte da empresa, sobre o desenvolvimento de seu programa de treinamento. Assim, será possível alcançar de forma adequada os meios de chegar ao nível de conhecimento e prática que a organização exige.

Com relação ao conhecimento x desempenho, destacou-se a resposta dos vendedores apontando que isso passa segurança na hora do atendimento. A segurança é um requisito da satisfação do cliente, ou seja: segurança - é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, transmitindo confiança; incluindo características como: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente.

Assim, em se tratando de relacionar os aspectos acima, do treinamento, com a satisfação do cliente, pode-se dizer que estes aspectos são corroborados e se relacionam com os resultados apontados pela pesquisa de satisfação, onde destacam-se: a confiabilidade (4,75%), a segurança (4,78%), a empatia (4,69%); e a satisfação com o atendimento (4,80%). Este apontamento é corroborado por Tachizawa et al (2006) ao apontar que investir no treinamento e desenvolvimento das pessoas que atuam para o desenvolvimento das atividades nas organizações representa investir na qualidade dos produtos e serviços e consequentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.

CONCLUSÃO

O presente trabalho descreveu a importância do Treinamento de Pessoas e sua relação com a Satisfação dos Clientes, demonstrando que investir em treinamento dos colaboradores é uma forma das organizações obterem um melhor rendimento em suas atividades; e deixar funcionários e clientes mais satisfeitos; e, por consequência, alcançar melhores resultados.

Assim, o presente tema faz frente à uma dos grandes desafios das organizações contemporâneas, que é conquistar e manter o sucesso em um mercado tão competitivo quanto o vivenciado atualmente. Nesse contexto, cada vez mais, a missão das empresas que pretendem se perpetuar é aquela relacionada às suas capacidades de manter clientes, por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade (Carneiro & Ferreira, 2010).

Com o Estudo de Caso de uma empresa importadora de Aviamentos foi possível diagnosticar como o treinamento em atendimento se relaciona com a satisfação dos clientes. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma contextualização do tema em estudo e apresentação de objetivos e justificativas na parte inicial do trabalho.

Como objetivo geral, a proposta foi pesquisar as percepções sobre o treinamento em atendimento e sua relação com a satisfação dos clientes. Este objetivo foi concretizado, cumprindo-se os objetivos específicos elencados, a saber:

a) Pesquisar e apresentar de forma breve os principais fundamentos da satisfação dos clientes e treinamento nas organizações: este objetivo especifico foi concretizado pela realização da pesquisa

bibliográfica que constituiu o referencial teórico deste artigo, versando sobre os principais conceitos acerca dos referidos temas – compondo a base para todo o estudo realizado no artigo.

b) Pesquisar junto à equipes de colaboradores e diretoria as percepções acerca das práticas de treinamento em atendimento na referida empresa; e, c) Pesquisar junto aos consumidores a percepção acerca da satisfação com o atendimento: estes dois objetivos específicos foram concretizados pela aplicação das ferramentas de pesquisa entrevista e questionários realizadas com o diretor da empresa, com a equipe de vendas, e com os clientes – separadamente; e sua posterior organização dados.

c) Analisar e relacionar os achados e propor melhorias e sugestões ao processo de treinamento em função disso: este objetivo especifico foi concretizado com a construção do capítulo de Apresentação e Análise de Dados.

Destarte, o objetivo do presente trabalho foi alcançado com êxito através das análises das pesquisas realizadas, onde foi possível resolver e responder à problemática proposta, comprovando que o treinamento em atendimento se relaciona com a satisfação dos clientes, uma vez que a melhoria no treinamento dos funcionários influencia diretamente na melhoria do atendimento ao cliente, resultando em mais satisfação ao cliente. Assim, manter os clientes com um bom atendimento, proporcionado pelos benefícios de um processo de treinamento adequado, é o diferencial na estratégia para se criar uma vantagem competitiva frente a outras empresas.

As respostas encontradas na pesquisa com os colaboradores demonstram que, para que um bom atendimento aconteça, o treinamento é um dos pontos-chave. Treinar é, acima de tudo, valorizar o funcionário e prepará-lo para, também, valorizar o cliente. As respostas encontradas na pesquisa com o diretor demonstram que, apesar de reconhecer sua importância enquanto ferramenta para que que os funcionários possam agir frente às diversas situações de atendimento e necessidades dos cliente, é necessária uma melhor operacionalização do processo de treinamento na unidade de estudo. A aplicação do treinamento e desenvolvimento de pessoas de forma eficaz, dará a organização maiores chances de satisfazer seus clientes. Além disso, é importante que os gestores tenham conhecimento sobre os retornos proporcionados pelo treinamento para que possam realizar a sua manutenção e aprimoramento. As respostas encontradas na pesquisa satisfação e atendimento realizado demonstram que a empresa tem um bom atendimento, que o mesmo proporciona empatia e que é confiável e seguro, conforme percepção dos usuários. Assim, as melhorias a ser realizadas no processo de treinamento aumentarão ainda mais essa satisfação, que já existe.

Sugere-se que a empresa busque investir em aprimorar e estruturar o programa já existente, fazendo o levantamento das necessidades de forma adequada, e com base nisso, elaborando os conteúdos e depois, realizando a avaliação e análise dos resultados, num processo contínuo. Sempre lembrando que para que o treinamento seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário um planejamento bem elaborado e que se dê de forma contínua da empresa, o profissional de atendimento é o primeiro a se comunicar com o cliente e é a linha de frente da empresa. Adotar uma cultura organizacional voltada ao atendimento significa colocar o cliente como estratégia, uma boa cultura de atendimento gera credibilidade, boa reputação, boas recomendações e clientes satisfeitos e fidelizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boog, Gustavo. G. Boog, Magdalena. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações. 6° ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Candeloro, R.; Almeida, S. Correndo pro abraço: como vender mais, fazendo com que o cliente compre sempre. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier ,2010.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3° ed. São Paulo: Manole, 2014.

Diehl, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Freire, Denilson A. L..Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: encenado e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes, 2014.

Gobe, et al. Administração de Vendas. 2° ed. São Paulo: Saraiva 2007.

Gronroos, C. (2003). Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier.

Knapik, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2006.

Knapik, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: InterSaberes, 2013.

Kotler, Philip. Marketing para o século XXI: como criar conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

Kotler, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Ladeira, Wagner, Santini, Fernando. Merchandising e promoção de vendas. 8° ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Las Casas, Alexandre Luzzi. Administração de Vendas. 8° ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Las Casas, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços: como criar valores e experiência aos clientes. 7° ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Marras, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

Marconi, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Mascarenhas, Sidnei Augusto. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Mattar, FauzeNajib. Pesquisa de marketing. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Moreira, Julio César Tavares (org) Administração de Vendas. 2º ed. São Paulo: Saraiva 2007.

Pequeno, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Rocha, Angela et al. Administração de Marketing: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

Roesch, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágios e de pesquisa em administração. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Silva, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3º ed. rev. atual. Florianóplois: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

Zarifian, Philippe. Objetivo competências: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Zeithaml, ValarieA.. Bitner, Mary Jo. Marketing de Serviço: a empresa com foco no cliente. 2° ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. ; Gremler, D.D.; Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.